

# **LA INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN DE MARKETING DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES ALCANZADOS.**

M<sup>a</sup> José Garrido Samaniego  
Carmen Camarero Izquierdo

## **RESUMEN**

La orientación al marketing y al mercado en las empresas y su repercusión sobre los resultados ha sido un tema recurrente en la investigación en marketing. Sin embargo, la aplicación de estas orientaciones en el sector no lucrativo ha tenido poca incidencia. En el presente estudio planteamos la posibilidad de conjugar la orientación al cliente, la orientación a las ventas y la orientación al producto en la consecución de los resultados de las organizaciones no lucrativas, en concreto, en los logros económicos y los logros sociales. El estudio empírico realizado para el caso de los museos españoles revela como los distintos resultados responden al empleo de diferentes orientaciones.

## **ABSTRACT**

Marketing research has emphasized the importance of firms' marketing orientation and market orientation on performance. However, the application of such orientations in non-profit organizations has had a scarce incidence. In the current work we propose the use of customer orientation, sales orientation and product orientation as a way to achieve the performance of non-profit organizations, concretely, economic and social results. The empirical analysis that has been developed in the case of Spanish museums reveals that performance is highly related to the type of marketing orientation.

**KEY WORDS:** Customer orientation, sales orientation, performance, non-profit organizations.

## INTRODUCCIÓN

En la dirección de museos se pueden identificar claramente dos estilos de dirección de museos: el de conservación y el empresarial (Gilmore y Rentschler, 2002). Ciertos museos son gestionados aún desde un enfoque preocupado fundamentalmente por la custodia y ponen la atención en las actividades tradicionales de investigación y en las colecciones. No se preocupan demasiado por el aspecto empresarial del museo, no recurren a consultores, ni analizan el mercado, ni se fomentan las visitas o las donaciones. Por el contrario, los museos más modernos son gestionados desde un enfoque empresarial, se centran en la promoción de la organización a través de programas creativos y se preocupan por la generación de fondos a través de exposiciones temporales, donantes y otros recursos. En sus políticas y su programación, los museos acentúan cada vez más la participación del público. Ir a un museo es formar parte de un espectáculo. Para hacer el museo más accesible a una amplia audiencia y específicamente a los visitantes que no solían visitar los museos tradicionales, cada vez es mayor el número de eventos de gran alcance, exposiciones retrospectivas sobre temas y artistas. El objetivo del museo tradicional de orientarse a su tarea y de exponer una colección de arte ha cambiado. Los museos están adoptando una orientación al mercado para hacer el museo y sus colecciones más accesibles al público.

Esta orientación al visitante responde a diversas causas: la necesidad de los museos de ser autosuficientes en su mantenimiento y de generar fondos, el incremento de la competencia y el hecho de que muchos visitantes se encuentren perdidos entre muchas opciones y prefieran una visita corta y efectiva a un museo.

La introducción del marketing en los museos puede atribuirse a cuatro factores (Tobelem, 1997): 1) el crecimiento de los museos; 2) la necesidad de financiación; 3) el incremento de la competencia y el mayor tiempo de ocio de que disponen los individuos y 4) la necesidad de tener un mejor conocimiento de los visitantes. El marketing en los museos puede utilizarse con el objetivo de intentar racionalizar los propios recursos de este tipo de instituciones a través de la creación de instrumentos comerciales (tiendas, restaurantes, etc.) que permiten incrementar los fondos de las mismas al tiempo que favorecen alcanzar, también, sus objetivos culturales de forma más eficiente. Esta nueva herramienta en la dirección de los museos posibilita actuar en una gran variedad de campos (Fronville, 1985): programas educativos, programas de captación de fondos (fund-raising), incremento de los ingresos propios y ampliación de las relaciones públicas.

Nuestro objetivo en este trabajo es evidenciar el efecto de las diferentes orientaciones de marketing –orientación al cliente, orientación al producto y orientación de ventas- sobre los resultados económicos y sociales de los museos.

Conforme al propósito que acabamos de enunciar, el trabajo se estructura en cuatro secciones. En la primera, se hace un breve análisis de las diferentes orientaciones estratégicas de marketing en las organizaciones culturales. A continuación, ya en la segunda sección, se propone un modelo causal en el que las orientaciones estratégicas de marketing aparecen como determinantes directos de los resultados económicos y sociales. En la sección tercera se da cuenta de los aspectos metodológicos de la investigación, se presentan los resultados alcanzados y se evalúan las hipótesis propuestas. Finalmente, en una última sección se resumen las principales conclusiones que cabe extraer de la investigación realizada.

## 1. LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Las clasificaciones que tradicionalmente se han efectuado de las distintas etapas por las que ha transcurrido la función de marketing hablan de los siguientes periodos: orientación hacia la producción, hacia el producto, a la venta, al marketing y a la responsabilidad social del marketing (Kotler, 1995a, p. 17). En el caso que nos ocupa nos vamos a centrar en las tres orientaciones siguientes: al producto, a la venta y al consumidor.

La orientación al producto mantiene que los consumidores dirigen sus preferencias hacia aquellos productos que ofrecen mayor calidad o mejores resultados (Kotler, 1998, p. 18). Implícitamente se está asumiendo que los consumidores compran bienes antes que soluciones a sus necesidades, se interesan principalmente por la calidad del producto. Frente al aumento de la competencia y la paulatina desaparición del exceso de demanda, la mejora constante de la calidad de los productos ofrecidos traduce el objetivo prioritario de la organización.

La orientación de ventas defiende la idea de que los consumidores no compran a menos que la empresa ejerza sobre ellos una fuerza estimuladora de la adquisición lo suficientemente importante como para vencer lo que se entiende que es una resistencia natural a comprar determinados productos (Kotler, 1995, p.19). Por lo tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresivas de venta y promoción.

La orientación marketing o al cliente sostiene que la clave para lograr los objetivos de la organización consiste en averiguar las necesidades, deseos y preferencias del público objetivo y entregar los satisfactores (productos) deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia (Kotler, 1995, p. 22). La satisfacción de las necesidades del consumidor constituye el objetivo primordial de toda actividad. Y ello no como un fin en sí mismo, sino como un medio al alcance de la organización para el logro de sus propios objetivos. Este enfoque se apoya en cuatro pilares: definición del mercado, orientación al cliente, coordinación de marketing y rentabilidad.

(Tobelem, 1997) ha intentado trasladar este esquema al ámbito de los museos. El precitado autor señala que en un primer momento la dirección del museo está centrada sobre la conservación de las colecciones, ignorando por completo los deseos del visitante (orientación producto). En una segunda etapa, los directivos se ven forzados a mejorar la eficacia de la institución y se va a prestar especial atención a la calidad de las exposiciones. En el museo se presentarán más exposiciones temporales, se crearán nuevos programas y se ofrecerán nuevos servicios, pero todavía sin tener en cuenta las necesidades del visitante y sin considerar el grado de satisfacción del mismo. No obstante lo anterior, se observa en los últimos años un incremento en el número de estudios que se ocupan de intentar conocer las expectativas y necesidades de los diferentes tipos de públicos que acuden a los museos. En una tercera fase, se produce un incremento en el uso de las políticas de comunicación y de las relaciones públicas para darse a conocer a los visitantes y a la sociedad en general (orientación ventas). En una última etapa, este tipo de instituciones mostrarán un especial interés por escuchar al visitante e intentar satisfacerlo en la medida de lo posible (orientación marketing u orientación al consumidor). El grado en el que cada institución lleve a cabo esta tarea, nos permitirá hacer una clasificación de las mismas en función de cómo responden al logro de la satisfacción del consumidor. Esta satisfacción se conseguirá, de un lado, mediante políticas de formación del personal responsable de atender al visitante y, de otro, intentando mejorar el servicio ofrecido.

Deshpandé, Farley, y Webster (1993) indican que “los museos que están orientados al consumidor consideran en primer lugar la satisfacción de sus necesidades, pero sin descuidar los intereses de otros stakeholders... en orden a conseguir la rentabilidad a largo plazo de la institución”. Además, los teóricos del marketing han puesto de manifiesto que aquellas empresas que se centran en la satisfacción de las necesidades del consumidor están mejor posicionadas para el logro del éxito (Deshpandé, Farley, y Webster, 1993; Kotler, 2000).

Kotler y Kotler (2001, p. 371) señalan las características de un museo orientado al consumidor:

1. Tendrá en cuenta los intereses de los consumidores al planificar las exposiciones, programas y actividades del museo.
2. Recurrirá extensamente a la investigación para averiguar las necesidades, percepciones y preferencias de los clientes.
3. Identificará segmentos de mercado con diferentes necesidades e intereses y organizará programas y experiencias para satisfacer a cada segmento objetivo.
4. Definirá a la competencia en términos amplios para incluir todas las demás actividades de ocio y opciones recreativas que puedan rivalizar con una visita al museo.
5. Su estrategia de mercado utilizará una variedad de herramientas de marketing no sólo la publicidad y las relaciones públicas.

Para el caso de la empresa privada, el resultado de la aplicación de esta orientación será la consecución de mayores beneficios. Sin embargo, un museo podría tener objetivos que no fueran meramente económicos como, por ejemplo, la educación y la formación de los visitantes (Kotler and Andreasen, 1987). Desde esta perspectiva, el personal del museo juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos. En este sentido, Kotler and Kotler (2001) señalan la necesidad de seleccionar a personas cualificadas, formarlas, motivarlas, retribuirles convenientemente y someterlas a una evaluación continua. Los empleados que están en contacto con los visitantes deben formarse desde una orientación de servicio al cliente. El personal que se muestra frío o indiferente con el público generará sensaciones y opiniones negativas, lo que puede suponer un descenso del número de visitantes. La dirección del museo debe ofrecer incentivos y beneficios complementarios si espera que el personal aporte, a cambio, un trabajo consistente, moral elevada y apoyo continuado. El personal de muchos museos está más motivado por valores y cuestiones de servicio profesional que por gratificaciones materiales.

Tobelem (1997) indica que introducir esta filosofía de marketing en los museos, en la que se gestione el mismo teniendo en cuenta solo las necesidades del visitante, puede suponer descuidar otros objetivos del museo como son la investigación, la conservación y la custodia.

Rentschler (2001) identifica distintos tipos de gestores en función del énfasis que ponen en distintos aspectos del servicio ofrecido:

- El empresario (enfoque empresarial) se centra en la promoción de la organización a través de programas creativos. La generación de fondos a través de exposiciones temporales, donantes, desarrollo de medidas de eficiencia, uso de consultores, análisis de mercado es una consecuencia de este enfoque.
- *Por el contrario, el director “preocupado por la custodia” (enfoque de custodia) se centra en las actividades tradicionales de investigación y colecciones. Este enfoque no se preocupa en exceso por las actividades de negocios: no se recurre a consultores, ni se analiza el mercado, ni se fomentan las visitas o las donaciones.*

Cada estilo de dirección enfoca de forma diferente las tres dimensiones básicas de un museo: la educación, la accesibilidad y la comunicación, como se muestra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Estilos de dirección de los museos**

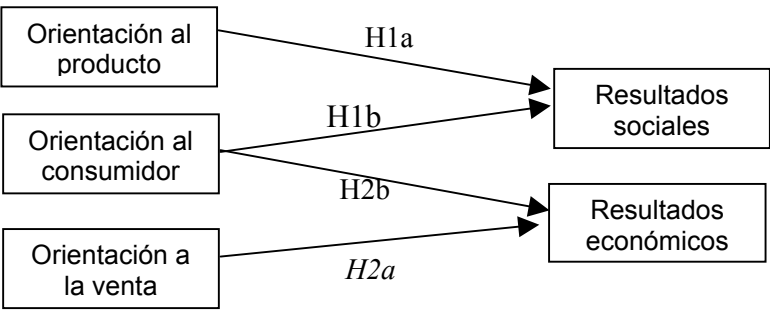
<b><i>DIMENSIONES DEL SERVICIO</i></b>	<b><i>ESTILO QUE ENFATIZA LA CONSERVACIÓN</i></b>	<b><i>ESTILO QUE ENFATIZA EL MARKETING</i></b>
<b><i>Educación</i></b>	<i>Importancia a la estética, mantenimiento y conservación de las colecciones</i>	<i>Importancia al visitante, crear impacto, diferenciarse, entorno amigable para el visitante</i>
<b><i>Accesibilidad</i></b>	<i>Horarios de apertura estandarizados, el consumidor puede acercarse de forma limitada a ver las colecciones.</i>	<i>La interacción entre el personal y el visitante es constante.</i>
<b><i>Comunicación</i></b>	<i>Predomina la observación pasiva, mensajes estandarizados, atención impersonal, escasa implicación del visitante.</i>	<i>El visitante participa en la experiencia, mensajes más individualizados, implicación emocional del visitante.</i>

Fuente: Gilmore y Rentschler (2002)

2. PROPUESTA DE UN MODELO

El modelo propuesto sobre el efecto de las orientaciones estratégicas de marketing en los resultados de las organizaciones culturales aparece en el Gráfico 1. En concreto, proponemos que, las distintas orientaciones estratégicas de marketing -orientación al cliente, orientación al producto y orientación de ventas- afecta a los resultados –económicos y sociales- de este tipo de organizaciones.

Gráfico 1. Efecto de las orientaciones estratégicas de marketing sobre los resultados



2.1. Resultados sociales

El principal objetivo de muchas organizaciones culturales y museos es difundir la cultura, potenciar la investigación o potenciar una actitud positiva hacia la cultura. Otro objetivo puede ser la satisfacción de los residentes en los puntos donde se sitúa la oferta cultural. Se pretende buscar el beneficio neto social, es decir, lograr el máximo desarrollo con el menor perjuicio social y medio ambiental (Camarero y Garrido, 2004). La organización cultural puede ser considerada, desde esta perspectiva, como una causa social por la que se intentará crear una conducta favorable hacia su protección, valoración y una concienciación de que el beneficiario es la sociedad en su conjunto.

En general, podemos señalar dos orientaciones de marketing que inciden en los objetivos sociales. Por un lado, la orientación al producto preocupada por la conservación de las colecciones. Los museos están obligados a preservar sus objetos para que las generaciones futuras puedan disfrutar y aprender de ellos y, en definitiva, entender su propio origen. El museo tendrá conservadores, que son los responsables de adquirir, conservar, investigar y exhibir las colecciones. Los conservadores son el equivalente al director de producto en las organizaciones comerciales. En el entorno de marketing, los conservadores deben atender al público que acude a las exposiciones, sin olvidar las colecciones del museo. Así, por ejemplo, el turismo en masa puede afectar a los museos por los problemas de cambio constante en el nivel de humedad relativa que provoca o también por cuestiones de espacio (Kotler y Kotler, 2001). De otro lado, la orientación al cliente se preocupa por la formación y educación del visitante. Los objetivos de un museo también deben ser de índole educativo facilitando la accesibilidad y la utilización por parte de sectores lo más amplios y diversos posibles.

*H1a. Una orientación al producto por parte de las organizaciones culturales influye positivamente sobre los resultados sociales.*

*H1b. Una orientación al cliente por parte de las organizaciones culturales influye positivamente sobre los resultados sociales.*

## **2.2. Resultados económicos**

El estilo de dirección puede incidir en los resultados del museo, tanto internos (entre los distintos departamentos) como externos (entre la organización y el visitante). El éxito del museo requiere la combinación de los dos estilos (empresarial y de custodia) poniendo cada vez mayor énfasis en el empresarial. Los museos deben combinar su objetivo tradicional (instituciones sociales, guardianes del patrimonio y encargadas de la investigación y la educación), con una serie de actividades de promoción de estos objetivos y que tienen un impacto económico probado sobre la comunidad local y sobre el propio museo.

En la actualidad los museos, además de tener objetivos sociales también persiguen un objetivo económico que garantice su supervivencia y rentabilidad. Para la consecución de este tipo de objetivo, la dirección del museo se preocupa por conocer las necesidades y los valores de los visitantes, reconcilian la investigación, la educación y el entretenimiento (Kotler y Kotler, 2001).

Mottner and Ford (2004) señalan que la medida de la eficacia de un museo se debe hacer teniendo en cuenta tanto objetivos educativos como financieros. En el mismo sentido, (Morgan *et al.*, 2002; Sheth and Sidodia, 2002) indican que los resultados de cualquier estrategia de marketing aplicada a los museos debe ser evaluada tanto en términos económicos como no económicos.

Voss y Voss (2000) examinan el efecto de tres orientaciones estratégicas de marketing –orientación al consumidor, orientación a la competencia y orientación al producto- sobre una amplia gama de medidas objetivas y subjetivas de resultados en la industria del teatro. Los resultados alcanzados por estos autores ponen de manifiesto que la orientación al consumidor tiene una relación negativa con los resultados financieros.

Agarwall, Erramilli y Dev (2003) estudian la relación entre la orientación al mercado y los resultados de 201 empresas hoteleras. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el grado de orientación al mercado de estas empresas está positivamente relacionado con medidas subjetivas –calidad del servicio, satisfacción del consumidor, del empleado- y con medidas objetivas –ratio de ocupación, beneficios y cuota de mercado-. Años antes, Jaworski y Kohli (1993) examinaron la relación entre la orientación al mercado y las medidas objetivas y subjetivas de los resultados. Estos autores obtienen que la orientación al mercado no está asociada con medidas objetivas se resultados pero si se relaciona positivamente con medidas subjetivas. Resultados similares fueron los alcanzados por Pelham and Wilson (1996).

En general, podemos señalar que la orientación de venta que hace hincapié en dar a conocer la oferta cultural al visitante, con un triple objetivo: 1) conquistar a las personas para que acudan a los museos; 2) persuadirlos para que repitan la visita y 3) competir con otros proveedores de actividades de ocio influyen sobre los resultados económicos de este tipo de entidades. Del mismo modo una orientación al cliente preocupada por conocer las necesidades, intereses y preferencias de los visitantes y elaborar programas, actividades y experiencias para intentar satisfacerlos conducirá a mejores resultados económicos de los museos.

*H2a. Una orientación a la venta por parte de las organizaciones culturales influye positivamente sobre los resultados económicos.*

*H2b. Una orientación al cliente por parte de las organizaciones culturales influye positivamente sobre los resultados económicos.*

### **3. ANÁLISIS EMPÍRICO**

A fin de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas se ha llevado a cabo un estudio empírico de cuyos resultados damos cuenta en el presente apartado. En primer lugar detallamos el ámbito de estudio y caracterizamos la muestra seleccionada para el análisis; a continuación, presentamos las escalas de medición de cada uno de las variables y su validación y, finalmente, comentamos los resultados de la estimación de los modelos propuestos.

#### **3.1. Ámbito de estudio y muestra**

Para el desarrollo del estudio empírico se diseñó un cuestionario que se envió a un total de 900. Museos y centros de arte españoles repartidos por todas las comunidades autónomas. En la carta se les ofrecía la posibilidad de enviar el cuestionario por correo postal o bien de contestarlo y enviarlo a través de una página web diseñada para dicho fin. El total de respuestas obtenidas mediante este proceso fue de 168 (tasa de respuesta del 18'6%), con un error del 6'8% aproximadamente.

La muestra está compuesta por un 66'5% de museos de gestión pública, un 17'4% de gestión privada, un 9'6% pertenecientes a la Iglesia y un 11'4% gestionados por fundaciones. Entre los museos de gestión pública un 65'8% están financiados en su totalidad por fondos ajenos y entre los museos de gestión privada un 51'7% están financiados en su totalidad por fondos propios. Un 68'8% de los museos gestionados por la Iglesia están

## CITIES IN COMPETITION

financiados con fondos propios, mientras que en el caso de las fundaciones existen todo tipo de combinaciones de financiación entre fondos propios y fondos ajenos. En cuando al funcionamiento de los museos, el 87'5% permanece abierto todo el año y el resto al menos ocho meses al año. El 50% cuenta con menos de 4 empleados, el 43'9% tienen entre 4 y 30 empleados y sólo el 6'1% cuenta con más de 30 empleados. Otros datos descriptivos de la muestra aparecen en la tabla 1.



Tabla 1. Descripción de la muestra

Tipo de museo	%	Oferta de servicios	%	Nº de visitantes	%
Arqueológico	32.7	Exposiciones temporales	72.7	Menos de 2.000	11.2
Arte contemporáneo	13.1	Programa educativo	65.5	Entre 2.000 y 5.000	21.1
Artes decorativas	7.7	Programa de amigos	21.8	Entre 5.000 y 10.000	17.4
Bellas Artes	12.5	Restaurante-cafetería	9.1	Entre 10.000 y 30.000	23.6
Casa-centro	6.5	Tienda regalos	38.8	Entre 30.000 y 100.000	18
Ciencia y tecnología	6.5			Más de 100.000	8.7
Ciencias Naturales e Hª Natural	5.4				
De sitio	4.8	<b>Precio</b>	<b>%</b>		
Especializado	14.9	Gratuito	41.1		
Etnografía y Antropología	23.8	Menos de 2€	25.2		
General	4.2	Entre 2 y 4€	29.4		
Historia	18.5	Más de 4€	4.3		
Otros	6.1				

### 3.2. Medida de variables

En la Tabla 2 se ofrece el listado completo de las variables que intervienen en nuestro estudio. Todos los ítemes fueron valorados en escalas tipo Likert de cinco puntos.

La *orientación al cliente* se midió a partir de ocho indicadores basados en las escalas propuestas en trabajos como los de Álvarez González (2000), Narver y Slater (1990), Deng y Dart (1994), Deshpandé y Farley (1996) y Kennedy *et al.* (2003). La orientación al mercado en sectores no lucrativos también ha sido medida en trabajos como los de Balabanis *et al.* (1997) y Caruana *et al.* (1998). La *orientación a la venta* se midió a partir de cuatro ítemes basados en el concepto de orientación a la venta propuesto por Kotler (2000) y en la escala propuesta por Webster (1990). La *orientación al producto* se midió a partir de una escala de cuatro indicadores contruidos de forma expresa para esta investigación sobre la base del concepto teórico antes expuesto.

En sectores no lucrativos han sido pocos los trabajos que han analizado los resultados de una orientación al mercado (Raju y Lonial, 1995; Caruana *et al.*, 1998). En nuestro caso para medir los *resultados económicos y sociales* de las distintas orientaciones de marketing nos basamos en las escalas propuestas Mottner y Ford (2004), quienes analizan los resultados educativos y económicos obtenidos por las tiendas de los museos. Para la medición de los resultados económicos se emplearon medidas subjetivas que juzgan la percepción por parte de la dirección de un logro económico (Day y Wensley, 1988; Agarwall, *et.al.*, 2003).

Tabla 2. Escalas de medición de las variables

ITEM	VARIABLES	Media	SD	$\alpha$
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
OCLI1	Se examina regularmente los factores que influyen en la decisión de los visitantes de acudir al centro y sus preferencias	3.29	1.198	0.8605
OCLI2	Nuestra oferta cultural y nuestros servicios los adaptamos a las necesidades y preferencias de los visitantes	3.63	1.085	
OCLI3	El centro conoce perfectamente cuál es el tipo de visitantes que recibe e intenta adaptar su oferta y sus servicios a este público	3.84	1.030	
OCLI4	El centro trata de diseñar diferentes ofertas para cada segmento de mercado o tipo de visitante	3.35	1.291	
OCLI5	Se mide de forma sistemática y frecuente el grado de satisfacción de los turistas y visitantes	3.39	1.221	
OCLI6	Investigamos el mercado para conocer las necesidades actuales y futuras de turistas y visitantes	2.81	1.293	
OCLI7	Basándonos en la información de la que disponemos, respondemos rápidamente a los requerimientos cambiantes de los turistas y visitantes	2.85	1.134	
OCLI8	Analizamos cómo pueden influir los cambios en el entorno sobre nuestra gestión y sobre modificaciones en el comportamiento de los turistas	2.97	1.201	
ORIENTACIÓN COMERCIAL (VENTA)				
OVEN1	Desarrollamos e implementamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones	2.42	1.344	0.7469
OVEN2	Se intenta crear un ambiente y una estética diferenciadora respecto a otros centros	3.78	1.250	
OVEN3	Se intenta mejorar la experiencia del visitante mediante mensajes más individualizados en los que él mismo participa	3.03	1.259	
OVEN4	El centro realiza una importante inversión en comunicación con el exterior (publicidad, promoción, etc.) y en relaciones públicas	2.60	1.279	
ORIENTACIÓN AL PRODUCTO (CONSERVACIÓN)				
OPRO1	Nuestro principal objetivo es la conservación y preservación del patrimonio histórico y cultural que mantiene nuestro centro	4.26	1.056	0.8488
OPRO2	Nos interesamos por desarrollar proyectos que permitan la perennidad de nuestro patrimonio	4.16	1.085	
OPRO3	La prioridad del centro es mantener y conservar las colecciones que alberga	4.21	1.078	
OPRO4	Nos preocupamos por transmitir una buena imagen a la sociedad de nuestra labor en la conservación del legado cultural	4.32	0.929	
EVALUACIÓN DE RESULTADOS (ECONÓMICOS)				
RECO1	En los últimos 3 años el nivel de ingresos propios del centro se ha incrementado	3.01	1.412	0.7300
RECO2	En los últimos 3 años se han creado puestos de trabajo	2.90	1.652	
RECO3	En los últimos 3 años se ha incrementado el número de visitantes	3.78	1.195	
RECO4	En los últimos 3 años nuestro centro ha cumplido perfectamente sus objetivos económicos	3.20	1.305	
RECO5	En los últimos 3 años nuestro centro ha incrementado su notoriedad y prestigio	3.98	1.037	
EVALUACIÓN DE RESULTADOS (SOCIALES: CONSERVACIÓN + EDUCACIÓN)				
RSOC1	Los visitantes manifiestan entusiasmo y satisfacción después de la visita	4.30	0.795	0.8334
RSOC2	Muchos de los visitantes vuelven a acudir o recomiendan la visita a otras personas	4.35	0.758	
RSOC3	En los últimos 3 años nuestro centro ha cumplido con sus objetivos en cuanto a conservación o mejora de las colecciones que alberga	4.10	0.998	
RSOC4	El centro ha contribuido a un mayor conocimiento por parte de la comunidad de la obra en él expuesta	4.24	0.870	

RSOC5	El centro contribuye a incrementar el interés por parte de los visitantes (quieren saber más después de la visita)	4.21	0.867	
RSOC6	Nuestro centro contribuye a mejorar el estado de conservación de los recursos patrimoniales	4.18	0.965	

Aunque como vemos algunas de las escalas propuestas ya han sido validadas por la literatura, sometimos nuevamente cada una de ellas a un proceso de validación. Para ello se realizó un análisis factorial exploratorio seguido de un análisis confirmatorio (Lisrel 8) siguiendo el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing (1988). En concreto, se estimó un modelo de medida confirmatorio para las tres orientaciones de marketing y un modelo de medida para los dos niveles de resultados. Los resultados de estos análisis se muestran en las tablas 3 y 4. Aunque el estadístico chi-cuadrado resulta significativo —probablemente como consecuencia del tamaño de la muestra— el resto de indicadores de bondad del ajuste muestran valores adecuados (GFI, AGFI y CFI mayores de 0'9 y RMSEA menor de 0'08), lo que nos permite corroborar la multidimensionalidad de la calidad de servicio.

Tabla 3  
*Resultados del análisis factorial confirmatorio (orientaciones)*

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>	$\lambda$	<i>T</i>	<i>Bondad del ajuste</i>
<i>Orientación al cliente</i>	OCLI1	0.568	7.508	$\chi^2(99)=204.6$ (p=0.000) GFI=0.874 AGFI=0.827 CFI=0.903 RMSEA = 0.079
	OCLI2	0.576	7.626	
	OCLI3	0.508	6.555	
	OCLI4	0.744	10.614	
	OCLI5	0.681	9.427	
	OCLI6	0.757	10.861	
	OCLI7	0.658	8.951	
	OCLI8	0.670	9.184	
<i>Orientación a la venta</i>	OVEN1	0.743	9.932	
	OVEN2	0.619	7.941	
	OVEN3	0.541	6.774	
	OVEN4	0.667	8.700	
<i>Orientación al producto</i>	OPRO1	0.823	12.131	
	OPRO2	0.825	12.181	
	OPRO3	0.750	10.686	
	OPRO4	0.681	9.394	

Tabla 4  
*Resultados del análisis factorial confirmatorio (resultados)*

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>	$\lambda$	<i>T</i>	<i>Bondad del ajuste</i>
<i>Resultado económico</i>	RECO1	0.617	7.916	$\chi^2(41)=77.83$ (p=0.000) GFI=0.924 AGFI=0.878 CFI=0.945 RMSEA = 0.073
	RECO2	0.452	5.535	
	RECO3	0.685	9.002	
	RECO4	0.562	7.091	
	RECO5	0.774	10.451	
<i>Resultado social</i>	RSOC1	0.624	8.219	
	RSOC2	0.677	9.150	
	RSOC3	0.661	8.881	
	RSOC4	0.828	11.967	

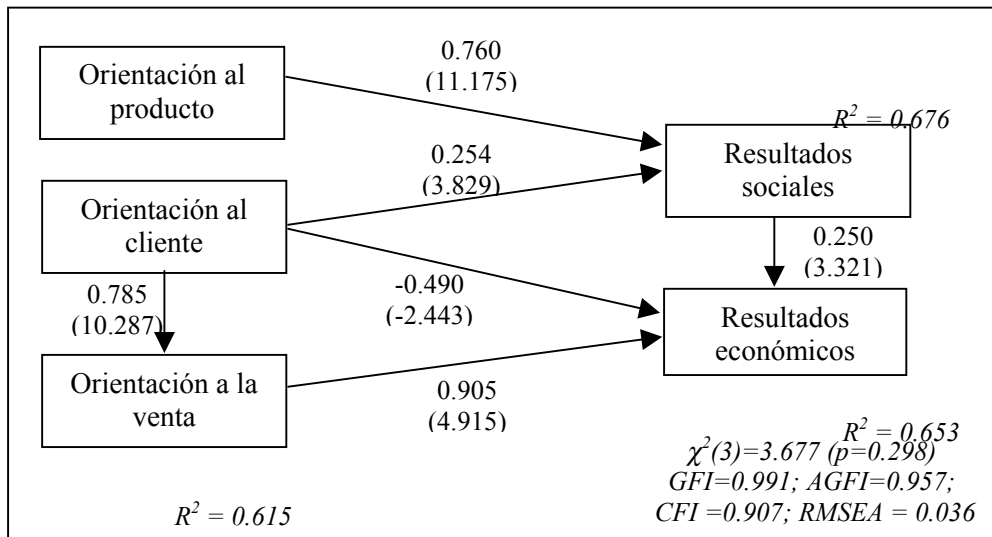
RSOC5	0.703	9.640
RSOC6	0.556	7.147

Una vez validada la convergencia de las escalas se calcularon los valores de fiabilidad —alfa de Cronbach— en cada caso (ver Apéndice). Como podemos observar en todos los casos la fiabilidad supera el valor de 0'7 recomendado. Para obtener garantía de la validez discriminante, se estimaron de nuevo estos modelos de medida restringiendo a 0'9 la correlación entre las variables latentes. Los resultados indican un ajuste a todas luces peor que el que permite correlacionar libremente las variables.

### 3.3. Estimación del modelo propuesto

El siguiente paso del análisis consistió en la estimación del modelo propuesto. Para ello se optó por la estimación mediante un análisis path. Previamente se procedió a reducir cada una de las escalas a un único indicador o índice mediante la aplicación de un análisis factorial. Con estos valores y tras calcular el error de medida de cada indicador a partir de los valores de la fiabilidad, se estimó el modelo propuesto. El resultado de la estimación se muestra en el gráfico 2. Claramente los indicadores de bondad del ajuste (estadístico chi-cuadrado, GFI, AGFI, CFI y RMSEA) se sitúan dentro de los límites recomendados y considerados como prueba de un buen ajuste.

Gráfico 2. Resultados del análisis path



En la tabla 5 se muestran los efectos totales de las variables sobre los resultados sociales y económicos.

Tabla 5  
*Efectos totales(\*)*

<i>Variable independiente</i>	<i>Orientación a la venta</i>	<i>Resultado social</i>	<i>Resultado económico</i>
Orientación al cliente	0.784	0.254	0.343
Orientación a la venta	-	-	0.905
Orientación al producto	-	0.760	0.190
Resultado social	-	-	0.250

(\*) Todos los efectos resultan significativos al 95%

Como se desprende de estos datos, la hipótesis H1 quedaría confirmada. Los resultados sociales de un museo (entendidos como el logro de un mayor conocimiento e interés en el visitante, así como conservación y difusión de la obra) vienen determinados fundamentalmente por la orientación de la empresa al producto ( $\beta=0.760$ ), luego aceptamos la hipótesis H1a. También se ratifica H1b. La orientación al cliente también influye en la consecución de mayores logros de carácter social ( $\beta=0.254$ ). No obstante, queda de manifiesto que el efecto de la orientación al producto es muy superior al efecto de la orientación al consumidor.

En cuanto a la hipótesis H2, podemos aceptar la enorme importancia de la orientación a la venta en la consecución de mejores resultados económicos ( $\beta=0.905$ ), lo que viene a confirmar la hipótesis H2a. Pero lo que realmente llama la atención es la existencia de un efecto negativo de la orientación al consumidor sobre los resultados económicos ( $\beta=-0.490$ ). Este resultado que puede ser sorprendente está en consonancia con los resultados obtenidos por Voss y Voss (2000), quienes para el caso de teatros, comprueban la existencia de una relación negativa entre la orientación al cliente y los resultados económicos (medidos como volumen de tickets vendidos, ingresos totales y beneficios).

Otro resultado obtenido y no previsto en las hipótesis es la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación al cliente y la orientación a la venta ( $\beta=0.785$ ). Esta relación hace que el efecto total de una orientación al cliente sobre los resultados de carácter económico se torne positiva. Analizando estos efectos totales comprobamos asimismo que si bien la orientación a la venta es la variable que más afecta al resultado de carácter económico, no hay que despreciar el efecto indirecto de la orientación al producto y la orientación al cliente en el logro de mayores beneficios.

#### 4. CONCLUSIONES

La variedad de objetivos y de públicos al que se dirige el marketing cultural hace más que acertada la puesta en práctica de una orientación plural dirigida al consumidor, al producto o a la venta. La orientación al cliente supone la implicación de todas las entidades encargadas de la gestión en iniciar, mantener y desarrollar una relación adecuada con el visitante. Una orientación al producto y social tiene como objetivo conseguir la perfecta conservación y desarrollo del patrimonio y, en su caso, el respeto y la mejora de la calidad de vida de los residentes de la zona. De ahí la importancia de elaborar y respetar normas legales encaminadas a la protección del patrimonio artístico. Pero tampoco ha de descuidarse una orientación a la venta, puesto que el fin lucrativo que se persigue con el marketing del patrimonio pasa por buscar características diferenciadoras con respecto a otros destinos turísticos (culturales o no) y conseguir que los consumidores aprecien esa oferta como superior.

En este contexto, hemos planteado el presente trabajo con el objetivo de avanzar en el conocimiento de las consecuencias económicas y sociales que tiene la aplicación de las distintas orientaciones de marketing en sectores no lucrativos como es el sector cultural y, en concreto, organizaciones como los museos.

La primera implicación que se deriva de este trabajo es que hemos probado la importancia que tiene la orientación al producto y a la conservación y preservación de los recursos sobre el logro de los objetivos sociales, los cuales no sólo abarcan el mantenimiento del patrimonio, sino también lograr en el visitante un aprendizaje, un interés, un mayor conocimiento y, en definitiva, un entusiasmo por la cultura. Estos logros sociales se refuerzan a su vez con la preocupación por parte de la empresa en conocer al cliente, sus necesidades y preferencias y adaptar la oferta a las características de cada segmento, respondiendo a los requerimientos del mercado y preocupándose por la satisfacción del visitante.

La segunda conclusión se centra en los resultados de carácter económico. Aquí hemos comprobado como una orientación de marketing centrada en la venta, es decir, en la implementación de planes de marketing, en la comunicación y en las relaciones públicas para captar al mercado es el principal ingrediente en el logro de un mayor resultado económico. Sin embargo, y a diferencia de los sectores lucrativos, una orientación al cliente parece no tener influencia positiva en los resultados económicos, sino que, al contrario, tiene un efecto negativo. Este resultado, alcanzado también por Voos y Voos (2000), parece indicar que el concepto de marketing entendido como un mero conocimiento de las necesidades del consumidor para conseguir satisfacer a los distintos públicos no basta para aumentar ingresos o número de visitantes. A diferencia de estos autores, en nuestro trabajo se prueba que a pesar de este efecto negativo directo, la orientación al cliente refuerza la orientación a la venta y el esfuerzo de la empresa por la comunicación, de modo que de forma indirecta sí repercute positivamente en los resultados económicos. Otra vía es la de los resultados sociales. Como hemos dicho una orientación al cliente sí que tiene influencia sobre el resultado social y éste, a su vez, repercute positivamente sobre los resultados económicos. Aquellos museos que consiguen logros en cuanto a formación del visitante y conservación del patrimonio son también los que mejores resultados económicos alcanzan.

En cuanto a las implicaciones para la gestión de este estudio, parece desprenderse que la aplicación de una orientación de marketing centrada en el consumidor y centrada en las ventas es un refuerzo válido para el logro de resultados económicos por parte de las instituciones culturales. Si bien una orientación al producto es básica para alcanzar resultados de carácter social, no basta si se pretende que las organizaciones culturales busquen un fin lucrativo.

Evidentemente, el trabajo presentado no está exento de limitaciones. En primer lugar, dejamos la puerta abierta a la inclusión de otras variables que influyen en los resultados como es la orientación relacional de las organizaciones culturales y su interacción con los visitantes. Asimismo sería interesante analizar el efecto directo o moderador que pueden jugar los aspectos de gestión y del entorno sobre el éxito de las distintas orientaciones de marketing. Finalmente, creemos conveniente ampliar el estudio a otros sectores culturales que nos permite otorgar mayor generalidad a los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, S.; M. Erramilli and Ch. Dev. (2003): "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, vol. 17, nº 1, pp. 68-82.
- Álvarez González, L.I. (2000): *Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo.
- Anderson, J.C. y D.W. Gerbing (1988): "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, pp. 411-423.
- Balabanis, G., Stables, R.E. y Phillips, H.C. (1997): "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, (8), pp. 583-603.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M.T. (1998): "Do Universities that are more market orientated perform better?", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11 (1), pp. 55-70.
- Day, G. and R. Wensley (1988): "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, April, pp. 1-20.
- Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1996): "Understanding market orientation: a prospectively designed metaanalysis of three market orientation scales", *Working paper*, 96-125, Marketing Science Institute.
- Deshpande, R.; J. Farley and F. Webster (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, January, pp. 23-27.
- Gilmore, A. and R. Rentschler (2002): "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, vol. 21, nº 10, pp. 745-760.
- Heskett, J.; T. Jones; G. Loveman; W. Sasser and L. Schlesinger (1994): "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-174.
- Kennedy, K.; J. Goolsby and E. Arnould (2003): "Implementing a customer orientation: extension of theory and application", *Journal of Marketing*, vol. 67, October, pp. 67-81.
- Kohli, A. and B. Jaworski (1990): "Market orientation: the construct, research, propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, April, pp. 1-18.
- Kotler, N. and P. Kotler (1998): *Museum Strategy and Marketing*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kotler, P. (2000): *Marketing Management*, Upper Saddle River; Prentice Hall.
- McLean, F. (1994): "Services Marketing: the case of museums", *Services Industrial Journal*, vol. 14, nº 2, pp. 190-203.
- Mills, D. (1985): "Planning with people in mind", *Harvard Business Review*, Julliet-August, pp. 97-105.
- Morgan, N.; B. Clark and R. Gooner (2002): "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 55, nº 5, pp. 363-375.
- Mottner, S. and J. Ford (2004): "Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case museum store", *Journal of Business Research*, available online.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, (4), pp. 20-35.
- Noble, Ch.; R. Sinha and A. Kumar (2002): "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, vol. 66, October, pp. 25-39.
- Pelham, A. (2000): "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, nº 1, pp. 48-67.
- Pelham, A. and T. Wilson (1996): "A longitudinal study of impact of market structure, firm structure, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 1, pp. 27-43.
- Raju, P.S. y Lonial, S.C. (1995): "Market orientation and performance in the hospital industry", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 15, (4), pp. 34-41.
- Rentschler, R. (2001): "Is creativity a matter for cultural leaders?", *International Journal of Arts Management*, vol. 3, nº 3, pp. 13-24.
- Sheth, J. and R. Sisodia (2002): "Marketing productivity: issues and analysis", *Journal of Business Research*, vo. 55, nº 5, pp. 349-362.
- Tobelem, J. (1997): "The marketing approach in museums", *Museum Management and Curatorship*, vol. 16, nº 4, pp. 337-354.
- Voss, G. and G. Voss (2000): "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", *Journal of Marketing*, vol. 64, January, pp. 67-83.
- Webster, C. (1990): "Towards the measurement of marketing culture of a services firm", *Journal of Business Research*, vol. 21, pp. 345-362.